



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

CAMILA DE PAULA GUAYER WANDERLEY

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO INTERNO: um estudo sobre
a evolução da estratégia em curso em uma empresa júnior
da Universidade de Brasília**

Brasília – DF

2013

CAMILA DE PAULA GUAYER WANDERLEY

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO INTERNO: um estudo sobre
a evolução da estratégia em curso em uma empresa júnior
da Universidade de Brasília**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: MSc. Rodrigo
Rezende Ferreira

Brasília – DF

2013

Wanderley, Camila de Paula Guayer

Alinhamento estratégico interno: um estudo sobre a evolução da estratégia em curso em uma empresa júnior da Universidade de Brasília / Camila de Paula Guayer Wanderley. – Brasília, 2013.

61 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2013.

Orientador: Prof. MSc. Rodrigo Rezende Ferreira, Departamento de Administração.

1. Alinhamento Estratégico Interno. 2. Implementação. 3. Evolução da Estratégia. I. Título.

CAMILA DE PAULA GUAYER WANDERLEY

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO INTERNO: um estudo sobre
a evolução da estratégia em curso em uma empresa júnior
da Universidade de Brasília**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Camila de Paula Guayer Wanderley

MSc., Rodrigo Rezende Ferreira
Professor-Orientador

Dr., Antônio Isidro Filho
Professor-Examinador

Dr., Francisco Antônio Coelho Jr.
Professor-Examinador

Brasília, 28 de fevereiro de 2013.

Dedico este trabalho aos meus pais, que estão sempre ao meu lado, independente da situação. Obrigada pelo apoio e amor incondicionais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram no desenvolvimento deste estudo, em especial ao meu orientador, Professor Rodrigo R. Ferreira, que foi compreensivo quando necessário, porém sem nunca deixar de me cobrar um bom resultado.

“Quando não se sabe para onde vai, qualquer caminho serve”.

Lewis Carroll, em Alice no País das Maravilhas

RESUMO

Esta pesquisa empírica discutiu, por meio de dois modelos distintos de alinhamento estratégico interno, a evolução da estratégia em curso em uma empresa júnior (EJ) da Universidade de Brasília (UnB). Foram utilizados os modelos de Labovitz e Rosansky, que em 1997 propuseram uma ferramenta capaz de traçar o perfil de alinhamento de uma organização com base na percepção de seus membros, e o *Balanced Scorecard* (BSC), ferramenta de gestão estratégica utilizada pela organização selecionada. Ambos os modelos podem ser utilizados para o gerenciamento das atividades de implementação da estratégia em uma empresa, e permitem a avaliação da evolução da estratégia em curso. A população alvo do estudo foi composta pelos 61 membros da EJ. Para fins de análise, foram consideradas válidas as respostas de 55 participantes, constituindo uma amostra não probabilística de conveniência. Para coleta dos dados, aplicou-se o instrumento desenvolvido por Labovitz e Rosansky (adaptado para o Brasil), e também foram levantados dados secundários relativos ao BSC da empresa. Como estratégia de análise dos dados, foram utilizadas estatísticas descritivas. Chegou-se a diferentes resultados sobre a evolução da estratégia da organização. De um lado, o BSC apontou uma empresa que, por ora, tem sua estratégia implementada em nível entre mediano e ruim, enquanto que o perfil de alinhamento da organização, baseado na percepção de seus membros, apontou um nível de implementação satisfatório. Contudo, deve ser levado em conta que a empresa em questão ainda não concluiu o ciclo de implementação de sua estratégia, que se encerra apenas em 2014, e, portanto, o resultado não permite afirmar que a estratégia da empresa, medida por meio do BSC, não será alcançada. Ainda, os resultados aqui apresentados e discutidos servem de insumo para que sejam tomadas importantes providências no sentido de equiparar a percepção dos trabalhadores com os resultados já alcançados e os ainda vindouros, no sentido de garantir o alinhamento interno da organização e uma efetiva implementação de sua estratégia.

Palavras-chave: Alinhamento Estratégico Interno. Implementação.
Evolução da Estratégia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Perspectivas genéricas sobre estratégia.....	18
Figura 2: Modelo 1 – Labovitz e Rozansky.....	27
Figura 3: Modelo 2 – <i>Balanced Scorecard</i>	29
Figura 4: Modelo 3 – Hambrick e Cannella.	30
Figura 5: Modelo 4 - <i>Organizational Fitness Profilling</i> (OFP).	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição dos participantes por área da empresa	36
Gráfico 2: Distribuição dos participantes por cargo na empresa	36
Gráfico 3: Distribuição dos participantes por tempo de trabalho na empresa	37
Gráfico 4: Diagnóstico de Alinhamento da AD&M Fonte: Dados da pesquisa.	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Desempenho dos indicadores estratégicos da AD&M com base no BSC.44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Formulação do problema	15
1.2	Objetivo geral	16
1.3	Objetivos específicos	16
1.4	Justificativas	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Estratégia	18
2.2	Formulação e implementação da estratégia	19
2.3	Alinhamento estratégico	21
2.4	Classificações de alinhamento estratégico	23
2.4.1	Alinhamento externo e interno	23
2.4.2	Alinhamento vertical e horizontal	24
2.4.3	Estratégia como conteúdo e como processo	25
2.5	Modelos de alinhamento estratégico interno	26
2.5.1	Modelo 1 – Labovitz e Rosansky	26
2.5.2	Modelo 2 – <i>Balanced Scorecard</i> (BSC): Kaplan e Norton	28
2.5.3	Modelo 3 – Hambrick e Cannella	30
2.5.4	Modelo 4 – <i>Organizational Fitness Profiling</i> (OFP)	31
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	33
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	33
3.2	Caracterização da Organização	33
3.3	População e amostra	35
3.4	Instrumento de pesquisa	37
3.4.1	Adaptação do instrumento	39
3.5	Procedimentos de coleta e análise de dados	41
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	43
4.1	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	43
4.2	Labovitz e Rosansky	46
4.3	Considerações	49
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	51
	REFERÊNCIAS	53

APÊNDICES.....	56
Apêndice A – Questionário “Perfil de Diagnóstico de Alinhamento da AD&M”	56
ANEXOS	59
Anexo A – Organograma da AD&M Consultoria Empresarial	59
Anexo B – Mapa Estratégico da AD&M Consultoria Empresarial.....	60
Anexo C – Questionário original “Perfil de Diagnóstico de Alinhamento”	61

1 INTRODUÇÃO

Em seu sentido original, estratégia é um termo militar usado na descrição da arte do general. Refere-se ao plano do general para dispor e manobrar suas forças com o objetivo de derrotar um exército inimigo. Fazendo uma analogia com o conceito militar, os executivos também adotam o termo, pensando em estratégia como um plano para controlar e utilizar seus recursos (humanos, físicos e financeiros), com o objetivo de promover e garantir os interesses da organização.

A literatura aponta que a execução bem-sucedida da estratégia é considerada pelos executivos como uma prática relevante para o bom desempenho organizacional (LUECKE, 2009; PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009), tendo sido destacada, na pesquisa de Nohria, Joyce e Roberson (2003), como uma das quatro questões críticas para o sucesso empresarial. Nesse contexto, o alinhamento estratégico é um conceito central retratado pelas pesquisas na área.

Uma estratégia de sucesso deve ser formada em torno de um conjunto de práticas e estruturas de apoio, o que é chamado pela literatura de alinhamento. Para uma empresa, o alinhamento é uma situação em que as estruturas, os sistemas de apoio, os processos, as habilidades humanas, os recursos e os incentivos da organização dão apoio às metas estratégicas (LUECKE, 2009).

O conceito de alinhamento é importante tanto no processo de formulação quanto de implementação da estratégia (VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984). Na formulação, refere-se ao ajuste da estratégia ao ambiente competitivo, e também está presente na ideia do consenso entre os estrategistas quanto ao resultado das decisões estratégicas. Na implementação, é requerida a integração entre vários elementos, em especial o alinhamento da estrutura, pessoas, sistema de informações, métricas e recompensas, para viabilizar a proposta estratégica.

Dada a abrangência das variáveis envolvidas nos estudos da área, diferentes classificações são empregadas em pesquisas envolvendo o conceito de alinhamento. A literatura relata distinções entre alinhamento externo, alinhamento interno e consenso. Existe ainda a classificação quanto ao conteúdo – elementos a

serem alinhados com a estratégia – ou quanto ao processo – como realizar o alinhamento.

No que tange o alinhamento interno, foco do presente estudo, são encontrados na literatura quatro modelos principais, sendo eles: Labovitz e Rosansky (1997), *Balanced Scorecard* (BSC): Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000), Hambrick e Cannella (1989) e *Organizational Fitness Profiling* (OFP): Beer e Eisenstat (1996, 2000). Estes modelos trazem uma contribuição quanto à definição de elementos a serem ajustados e de processos gerenciais a serem conduzidos no processo de alinhamento interno. Além disso, os modelos apresentam ferramentas para medir o grau de alinhamento, fazer diagnósticos, bem como sistemas de indicadores de avaliação da evolução das estratégias em curso com base no alinhamento interno.

Neste estudo foram utilizados dois desses modelos: o *Balanced Scorecard* (BSC): Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000) e o modelo de Labovitz e Rosansky (1997). O primeiro foi selecionado por já se encontrar em utilização na empresa campo de pesquisa, sendo, portanto, uma importante fonte de dados secundários relativos à organização. O segundo foi escolhido por apresentar uma alternativa baseada em dados perceptuais dos próprios trabalhadores, o que nem sempre ocorre em se tratando de investigação sobre alinhamento estratégico, fornecendo uma medida quantitativa do alinhamento interno da organização.

É neste contexto teórico e empírico que esta pesquisa se insere. O presente trabalho, cujo objetivo geral consiste em discutir a evolução da estratégia em curso em uma empresa júnior da Universidade de Brasília, com base em dois modelos distintos de alinhamento estratégico interno, está estruturado em cinco seções. Na introdução são apresentados os problemas, objetivos e justificativas da pesquisa. O referencial teórico aborda a definição de estratégia, apresenta a distinção entre os processos de formulação e implementação da estratégia, seguido dos conceitos e das classificações de alinhamento estratégico, sendo concluído com um levantamento de modelos de alinhamento estratégico interno.

Na terceira seção, são descritos os métodos e técnicas de pesquisa, constando o tipo de pesquisa adotado, a empresa estudada, os participantes do estudo, o instrumento de pesquisa utilizado e os procedimentos de coleta e análise de dados. A seção seguinte apresenta os resultados da pesquisa e a discussão a respeito dos

mesmos. Em seguida, encontram-se as conclusões e considerações. Referencial bibliográfico, apêndices e anexos finalizam o trabalho.

1.1 Formulação do problema

Muita atenção é dada à elaboração de estratégias. Contudo, a estratégia de nada servirá se não for dada igual ou maior atenção à sua implementação.

A implementação descreve as medidas concretas que traduzem a intenção da estratégia em ações que produzem resultado. Ir da estratégia à implementação requer atenção a várias questões de estrutura, pessoas e recursos (LUECKE, 2009, p.90).

Na literatura, há um consenso de que a prioridade de pesquisadores e executivos tem sido a formulação em detrimento da implementação da estratégia (ATKINSON, 2006; BOSSIDY; CHARAN, 2005; HREBINIAK; JOYCE, 2001 apud PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009). Em consequência, há dificuldade em gerenciar e controlar as diversas atividades de implementação, bem como os interesses e conflitos de tantos envolvidos, em diferentes funções e organizações.

Ainda assim, é possível encontrar diferentes modelos de alinhamento interno na produção científica sobre estratégia. Estes têm como finalidade assegurar que as atividades necessárias à implementação da estratégia sejam ordenadas de maneira lógica e integradas, levando ao sucesso na atividade de execução (PRIETO; CARVALHO, 2006).

Diante disso, o presente estudo se propôs a investigar, empiricamente, a questão do alinhamento estratégico interno, utilizando-se, para isso, de dois modelos distintos de alinhamento, avaliando, por meio deles, a evolução da estratégia em curso na empresa selecionada. Ao final do trabalho, espera-se responder aos seguintes questionamentos: A empresa está tendo sucesso na implementação de sua estratégia? Ao avaliar a evolução da estratégia da empresa com base em dois modelos distintos de alinhamento estratégico interno, encontra-se alguma diferença e/ou similaridade nos resultados?

1.2 Objetivo geral

O presente estudo tem como objetivo geral discutir a evolução da estratégia em curso em uma empresa júnior da Universidade de Brasília, com base em dois modelos distintos de alinhamento estratégico interno.

1.3 Objetivos específicos

A partir do objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar os diferentes modelos de alinhamento estratégico interno disponíveis na literatura;
2. Definir dois modelos de alinhamento estratégico interno a serem utilizados como indicadores de avaliação da evolução da estratégia em curso na organização selecionada;
3. Discutir a evolução da estratégia em curso na empresa, com base nos dois modelos definidos.

1.4 Justificativas

A literatura mostra que a etapa de formulação da estratégia sempre recebeu maior atenção em se tratando do processo de planejamento estratégico, enquanto que a implementação apenas recentemente está sendo considerada como uma etapa importante desse processo (ATKINSON, 2006; BOSSIDY; CHARAN, 2005; HREBINIAK; JOYCE, 2001 apud PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009). Dessa forma, do ponto de vista acadêmico, o presente estudo pretende enriquecer a literatura ao abordar um assunto até então pouco estudado, apresentando uma aplicação e uma comparação prática de dois modelos de alinhamento estratégico interno existentes e discutindo as diferenças e/ou semelhanças encontradas em seus resultados.

Devido à ênfase na formulação em detrimento à implementação da estratégia, as organizações atualmente possuem poucas informações sobre quanto da sua estratégia está sendo efetivamente implementada e se as ações desenvolvidas estão contribuindo para o alcance dos seus objetivos estratégicos (GALAS; FORTE, 2005). Sendo assim, do ponto de vista institucional, pretende-se fornecer à empresa objeto da pesquisa um *feedback* quanto à evolução de sua estratégia, de forma que ela tenha conhecimento sobre os resultados de suas iniciativas estratégicas e saiba aonde deve agir para que a estratégia formulada seja, de fato, alcançada.

Por fim, do ponto de vista social, este estudo tem importância uma vez que seus resultados visam auxiliar a empresa a alcançar sua estratégia e, conseqüentemente sua missão, que, por si só, já remete à sua contribuição à sociedade: “Formar profissionais preparados para o mercado que contribuam positivamente para a sociedade, por meio da vivência empresarial e de soluções de consultoria em gestão, gerando valor para os clientes e UnB”.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta uma breve análise da bibliografia sobre estratégia organizacional. É apresentado um compilado de trabalhos nacionais e internacionais que trazem diferentes abordagens e conceitos a respeito do tema, com intuito de criar uma base de conhecimento sólida para a compreensão do presente estudo.

2.1 Estratégia

O termo estratégia teve diversos significados, diferentes em sua amplitude e complexidade, no transcorrer do desenvolvimento da Administração Estratégica, sendo difícil encontrar um conceito único e definitivo para o mesmo. Em seu livro “O que é estratégia?”, Richard Whittington (2001 apud BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003) apresenta quatro grandes perspectivas do pensamento estratégico, que podem ser visualizadas na Figura 1: a perspectiva clássica, a evolucionária, a sistêmica e a processual.

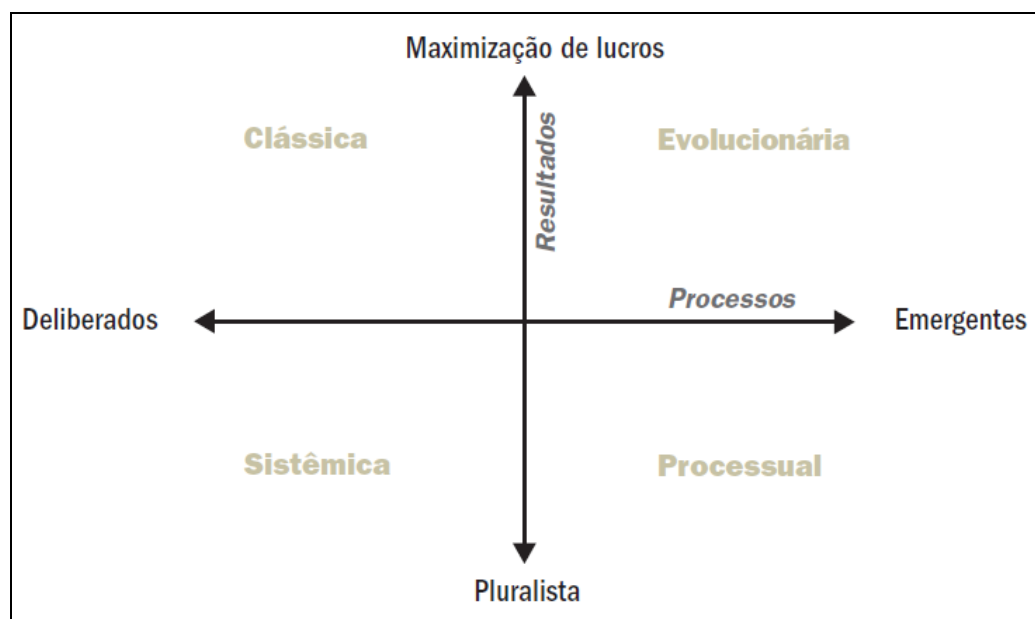


Figura 1: Perspectivas genéricas sobre estratégia

Fonte: Bertero, Vasconcelos e Binder, 2003.

A perspectiva clássica caracteriza-se por focar na maximização de lucros a partir de uma visão intencional e deliberada, estando associada a autores como Igor Ansoff (1965, 1970, 1991) e Michael Porter (1980, 1981, 1985, 1996). Na perspectiva sistêmica, que tem como referência o autor Mark Granovetter (1985), o elemento-chave da estratégia é o “encaixe” social da atividade econômica; a estratégia reflete os sistemas sociais específicos nos quais ela está inserida.

A perspectiva evolucionária, representada por autores como Hannan e Freeman (1977) ou Oliver Williamson (1991), afirma que a estratégia, no sentido clássico de planejamento racional orientado para o futuro, é frequentemente irrelevante. Defende que o ambiente é tipicamente muito implacável e imprevisível para que se possam fazer previsões eficazes, prevalecendo um processo de seleção análogo à seleção darwiniana.

Por fim, em uma perspectiva processual o planejamento de longo prazo é pouco útil, dadas as dificuldades inerentes de previsão do futuro. Na prática, a estratégia emerge mais de um processo de tentativa e erro, do que de uma série racionalmente planejada de passos para o futuro. Essa perspectiva tem como referência o autor Henry Mintzberg (1978, 1983, 1987, 1989).

Isto posto, apresenta-se a seguir a diferenciação entre formulação e implementação da estratégia.

2.2 Formulação e implementação da estratégia

A literatura apresenta uma ampla discussão entre formulação e implementação da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1992, 1993, 1996, 2000; MINTZBERG, 1994). Dentre os pontos discutidos, está a relação entre o conteúdo e o processo da estratégia, ou seja, as etapas e os fatores a serem considerados no processo de implementação e os fatores que determinam sua eficácia.

A formulação e a implementação da estratégia são claramente relacionadas e interdependentes, e fazem parte de um mesmo processo: o processo estratégico. Entretanto, são duas etapas diferentes desse processo. De acordo com Bower (1982 apud PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009), enquanto o processo de

formulação da estratégia foca no “o quê” a empresa pode fazer de melhor para enfrentar o ambiente competitivo no qual está inserida, o processo de implementação da estratégia muda o foco da pergunta para “como” a organização precisa fazer para ter sucesso com uma estratégia já determinada.

Contudo, autores como Hambrick e Cannella (1989) apresentam argumentos contrários à diferenciação entre formulação e implementação da estratégia. Para eles, essa separação exclui a média gerência do processo de formulação, o que faz com que a organização acabe se privando do seu conhecimento sobre as operações diárias e a gestão da linha de frente do negócio, os quais são fontes importantes para a inovação que se dá no processo criativo de elaboração da estratégia.

Outros argumentos dizem respeito à necessidade de planejar e analisar os ajustes necessários à implementação já na fase de formulação, para ter certeza de que a estratégia é viável. Ainda, em ambientes turbulentos a estratégia pode ser modificada devido ao próprio processo de aprendizado e crescimento que acontece quando a estratégia é colocada em ação. Como exposto por Mintzberg (1994), a estratégia é elaborada para ser concretizada, mas a prática da implementação também pode levar a mudanças estratégicas.

Pode-se dizer, portanto, que o melhor plano estratégico não é considerado linear, mas circular, no sentido de que é continuamente avaliada e revisada a maneira como está sendo conduzido, por meio das ações de planejamento, mensuração e ajuste (McCONKEY, 1988 apud PRIETO; CARVALHO, 2006). Sendo assim, o processo de implementação não precisa, necessariamente, começar com a formulação da estratégia, mas as duas partes do processo estratégico devem estar ativas a todo o momento.

Diante da complexidade que se impõe, um modelo de alinhamento estratégico tem a finalidade de assegurar que as atividades necessárias ao processo de transformação da estratégia em ação sejam ordenadas de maneira lógica e integrada, sem perder a flexibilidade, permitindo que mudanças estratégicas possam ser incorporadas a este processo (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009, p. 321).

A seguir, são apresentadas as bases teóricas relativas ao alinhamento estratégico.

2.3 Alinhamento estratégico

O alinhamento estratégico representa um campo cuja exploração já ocorre há vários anos, ainda que muitos de seus conceitos não tivessem sido completamente definidos (VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984). De acordo com Mussi e Costa (2011, p. 6):

Desde que os estudos sobre estratégia tornaram-se mais relevantes por conta das alterações e instabilidades no ambiente econômico, na segunda metade do século XX, a questão do alinhamento, implicitamente, já poderia ser identificada.

O conceito de alinhamento tem suas origens nos estudos da abordagem contingencial (VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984), segundo os quais não há uma única melhor maneira de administrar e tudo depende das características ambientais relevantes para a organização. A ideia central consiste no alinhamento dos recursos organizacionais às oportunidades e ameaças do ambiente (ANDREWS, 1971; CHANDLER, 1962 apud PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009). Para os contingencialistas, existe ainda uma conexão entre o alinhamento e a performance organizacional, onde a boa performance das organizações está associada positivamente a um alinhamento adequado entre as variáveis endógenas (estratégia, estrutura e processos gerenciais) e exógenas (incerteza ambiental e tecnologia).

A literatura sobre alinhamento é também influenciada pela corrente do pensamento sistêmico, aliado ao conceito de sistemas abertos originado nos estudos de Ludwig Bertalanffy nos anos de 1950 (PRIETO, 2011). De acordo com essa abordagem, a organização é considerada um organismo vivo, que influencia e é influenciada pelo ambiente, sendo dela exigida capacidade de adaptação – para realizar as mudanças internas necessárias para atender às demandas do ambiente interno – e equilíbrio – visando manter o grau de coesão entre as dimensões internas.

Na literatura sobre estratégia, o conceito de alinhamento pode assumir o sentido de agrupamento, coesão, ajuste, congruência entre diferentes dimensões (GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986 apud PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009, p. 319).

O conceito de alinhamento é retratado em duas linhas de pesquisa no campo da estratégia, que representam dois eixos sobre a questão da vantagem competitiva

(VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Na linha de pesquisa que aborda a vantagem competitiva com ênfase no poder de mercado, o alinhamento é uma condição inerente ao ajuste da estratégia às oportunidades e ameaças do ambiente de atuação da empresa (PORTER, 1979). Enquanto isso, na proposta da Visão Baseada em Recursos, a ênfase do alinhamento recai, primeiramente, sobre os fatores internos – recursos e competências desenvolvidos e controlados pela empresa – e, apenas secundariamente, sobre a estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam (BARNEY, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; WERNERFELT, 1984 apud PRIETO; CARVALHO, 2006).

O alinhamento é também um requisito presente no processo de formulação e implementação da estratégia (VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984). Na formulação, o conceito refere-se ao ajuste da estratégia ao ambiente competitivo, e também à ideia do consenso entre os estrategistas quanto ao resultado das decisões estratégicas. Na implementação, diz respeito à integração entre vários elementos, tais como a estratégia, estrutura, pessoas, sistemas de informações, dentre outros.

Todavia, ainda que a literatura aponte para a importância do alinhamento, autores como Maes, Rijsenbrij, Truijens e Goedvolk (2000) afirmam que o assunto ainda carece de uma conceituação mais precisa, que iniba qualquer possibilidade de ambiguidade e contradição. Além disso, a literatura aponta lacunas para que o conceito possa ser adequadamente aplicado (CYPHER, 1996; NAMAN; SLEVIN, 1993; SEMLER, 1997; VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984 apud PRIETO; CARVALHO, 2006). Há questionamentos sobre quais elementos devem ser alinhados, como conduzir o processo de alinhamento e como determinar se uma empresa está ou não está alinhada.

De acordo com Venkatraman e Camillus (1984), existem diferentes perspectivas para a aplicação do conceito de alinhamento de acordo com as escolas de pensamento que o empregam. O conceito de alinhamento assume classificações diferentes, que são tratadas a seguir.

2.4 Classificações de alinhamento estratégico

Devido à abrangência das variáveis envolvidas nos estudos da área de estratégia, diferentes classificações são empregadas em pesquisas envolvendo o conceito de alinhamento.

2.4.1 Alinhamento externo e interno

De acordo com Stepannovich e Mueller (2002 apud PRIETO; CARVALHO, 2004), é possível classificar os modelos de alinhamento em três categorias: *alinhamento externo*, *alinhamento interno* e *consenso*. Enquanto o alinhamento externo considera a perspectiva da formulação da estratégia e o ajuste da estratégia às variáveis ambientais, o alinhamento interno possui seu foco na implementação e ajuste entre a estratégia e as variáveis internas. Em meio a eles, o consenso estratégico refere-se à concordância entre opiniões tanto na formulação quanto na implementação da estratégia.

O termo mais utilizado para abordar o **alinhamento estratégico externo** é “ajuste” (do inglês, *fit*). O conceito de alinhamento externo refere-se ao ajuste das capacidades, recursos e estratégia ao ambiente competitivo da organização. Pode-se dizer que é o grau de ajuste da organização ao seu ambiente de atuação (NAMAN; SLEVIN, 1993 apud PRIETO, 2011). Sendo assim, está em linha com o pensamento estratégico que aborda a questão da vantagem competitiva com ênfase no poder de mercado.

Já o **alinhamento estratégico interno** pode assumir diferentes denominações na literatura, como implementação da estratégia, coesão e coerência corporativa. Essa classificação refere-se à mobilização dos recursos internos, tangíveis ou intangíveis, para a implementação da estratégia (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009). Portanto, está em linha com o pensamento estratégico que aborda a questão da vantagem competitiva com ênfase nos fatores internos.

O **consenso estratégico** pode ser identificado como uma dimensão do alinhamento interno (STEPANOVICH; MUELLER, 2002 apud PRIETO, 2011). Este se refere à

concordância, ao consenso de opiniões que se estabelece tanto na formulação, quanto na implementação da estratégia.

Segundo Stepanovich e Mueller (2002 apud PRIETO; CARVALHO, 2004), a ideia presente na literatura, mas ainda não comprovada, é de que o consenso deve levar à melhoria da performance organizacional. Contudo, outros autores abordam a necessidade de desenvolver uma metodologia específica para promover o alinhamento organizacional (CYPHER, 1996; LABOVITZ; ROSANSKY, 1997; SEMLER, 1997 apud PRIETO; CARVALHO, 2004). Nesse caso, Semler (1997, apud PRIETO; CARVALHO, 2004) propõe parâmetros mínimos para a formulação de uma metodologia: (1) deverá propor os fatores envolvidos na produção do alinhamento, (2) com qual objetivo o alinhamento será definido e (3) como ele será medido.

A seguir, é descrito o referencial teórico relativo ao alinhamento vertical e horizontal.

2.4.2 Alinhamento vertical e horizontal

De acordo com Prieto (2011), as pesquisas sobre alinhamento interno têm sido conduzidas em termos de *alinhamento vertical* e *alinhamento horizontal*. Este conceito está atrelado ao da operacionalização da estratégia em diferentes níveis da estrutura formal da organização.

O **alinhamento vertical** refere-se à configuração das estratégias, objetivos, planos de ação e decisões através dos vários níveis da organização (KATHURIA; JOSHI; PORTH, 2007 apud PRIETO, 2011). Essa dimensão está voltada para interesses das organizações que buscam uma estratégia rápida de negócios, traduzida na ação das pessoas, na qual todos os integrantes da organização podem colaborar na composição da estratégia geral e conectá-la ao seu trabalho (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997).

No alinhamento vertical, a implementação da estratégia é essencialmente de cima para baixo, fluindo a orientação estratégica do nível corporativo para o nível de negócios, e assim por diante. O objetivo é fazer com que níveis hierárquicos inferiores estabeleçam estratégias, objetivos e planos que viabilizem a concretização

de uma estratégia elaborada em um nível superior. Quando esse objetivo é alcançado, pode-se dizer que o alinhamento vertical foi realizado.

Já o **alinhamento horizontal** acontece entre as diferentes áreas, funções e operações da organização, geralmente localizadas em níveis hierárquicos iguais ou próximos. De acordo com Kathuria, Joshi e Porth (2007 apud PRIETO, 2011), refere-se à integração entre as funções (*cross-functional*) e dentro das funções (*intra-functional*). Nesse caso, a integração entre as funções mostra a coerência das decisões estratégicas e atividades entre as diversas áreas da organização, bem como a maneira como elas se complementam e dão suporte umas às outras.

Outro tópico importante refere-se à estratégia como conteúdo ou processo, conforme descrito a seguir.

2.4.3 Estratégia como conteúdo e como processo

O alinhamento estratégico pode ser ainda classificado, segundo Venkatraman e Camillus (1984), quanto ao **conteúdo** ou quanto ao **processo**. Na classificação quanto ao conteúdo, abordam-se os elementos da organização a serem alinhados com a estratégia; já quanto ao processo, o foco consiste em como realizar o alinhamento, no conjunto de atividades estruturadas com a finalidade de realizar o alinhamento estratégico.

Ainda de acordo com Venkatraman e Camillus (1984), quando o foco do trabalho é o conteúdo da estratégia (o que deve ser feito), o alinhamento é uma questão da escolha da melhor ação estratégica para enfrentar diferentes condições ambientais. Por outro lado, quando a estratégia é tratada como processo (como deve ser feito), a adaptação significa percorrer um caminho para compor diferentes elementos, alguns internos, como competências e recursos, outros externos, como lidar com as oportunidades e ameaças, até chegar à estratégia desejada.

Na literatura, são encontrados alguns modelos de alinhamento estratégico interno (foco da pesquisa), que serão apresentados a seguir.

2.5 Modelos de alinhamento estratégico interno

Conforme definido por Nadler e Tushman (1980 apud PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009), um modelo é uma estrutura teórica que pode indicar quais fatores são mais críticos ou importantes em dado contexto, e como tais fatores estão relacionados entre si. Um modelo de alinhamento estratégico é a representação sistemática de um conjunto de variáveis, princípios e ações com a finalidade de promover o alinhamento (PRIETO, 2011).

A partir do objetivo do presente estudo, cujo foco encontra-se no alinhamento interno, que se desenvolve no âmbito da implementação da estratégia, foram identificados na literatura quatro modelos principais de alinhamento estratégico interno:

- Modelo 1 – Labovitz e Rosansky (1997);
- Modelo 2 – *Balanced Scorecard* (BSC): Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000);
- Modelo 3 – Hambrick e Cannella (1989);
- Modelo 4 – *Organizational Fitness Profiling* (OFP): Beer e Eisenstat (1996, 2000).

Estes modelos estão de acordo com a definição de alinhamento estratégico proposta neste trabalho, e trazem uma contribuição quanto à definição de elementos a serem ajustados e de processos gerenciais a serem conduzidos no processo de alinhamento interno. Cada um deles é apresentado a seguir.

2.5.1 Modelo 1 – Labovitz e Rosansky

Para Labovitz e Rosansky (1997), o alinhamento é um processo de integração dos elementos da organização em torno do propósito essencial dos negócios, denominado por eles de “*the main thing*”. Em seu livro, os autores mostram como atingir e manter todos os elementos vitais de uma organização alinhados e seguindo na mesma direção ao mesmo tempo.

A teoria foi desenvolvida com base na experiência dos mesmos como consultores e por meio de entrevistas com executivos americanos que têm utilizado o alinhamento e têm conseguido sustentar os resultados dos negócios. Como explicitado por Labovitz e Rosansky (1997, tradução livre, p. X), “Nossa pesquisa e experiência nos convenceu de que crescimento e lucro são o resultado final do alinhamento entre pessoas, clientes, estratégia e processos”.

Os autores definem então quatro elementos a serem alinhados: (1) estratégia e (2) pessoas, que compõem o alinhamento vertical, e (3) clientes e (4) processos que compõem o alinhamento horizontal – ver Figura 2. O alinhamento no sentido vertical trata da relação entre a definição da estratégia de negócios pela empresa e a efetiva concretização da estratégia pelas pessoas. Enquanto isso, o alinhamento no sentido horizontal envolve a compreensão das necessidades dos clientes e o alinhamento dos processos internos capazes de entregar o que o cliente necessita.

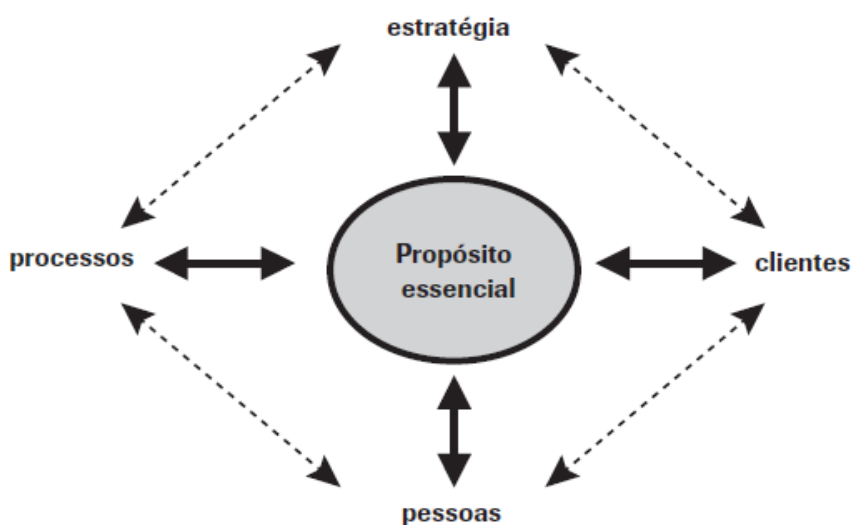


Figura 2: Modelo 1 – Labovitz e Rozansky

Fonte: Prieto, Carvalho e Fischmann, 2009.

Os quatro elementos são melhor explicados a seguir:

- **Estratégia:** torna-se necessário que as diversas funções dispersas por todos os níveis da organização, em conjunto, criem e compreendam a visão estratégica enquanto propósito a ser seguido. Com base na estratégia

definida, são reconhecidos aqueles processos essenciais que devem ser controlados e revistos;

- **Pessoas:** tendo em vista a definição estratégica adotada, torna-se necessário determinar, em termos coletivos e individuais, as competências necessárias para alcançar o propósito da estratégia. Assim sendo, é salientado que as atividades relacionadas à área de recursos humanos estejam alinhadas com a estratégia;
- **Clientes:** é preconizado que as necessidades do cliente tenham relação com a elaboração da estratégia e com a estruturação dos processos-chaves da empresa;
- **Processos:** aquelas sequências de ações essenciais para o alcance do propósito da estratégia devem ser distinguidas das demais, controladas e constantemente aperfeiçoadas.

Neste modelo é proposta uma ferramenta específica (questionário) para diagnosticar o grau de alinhamento de uma organização, encontrada no Anexo A deste trabalho, que permite traçar o perfil de alinhamento da mesma. Esta ferramenta, denominada Perfil de Diagnóstico de Alinhamento, oferece à organização uma medida visual e quantitativa do seu alinhamento com referência à estratégia, pessoas, clientes e processos.

Este é um dos modelos adotados no presente estudo. Na sequência, apresenta-se o *Balanced Scorecard*.

2.5.2 Modelo 2 – *Balanced Scorecard* (BSC): Kaplan e Norton

O *Balanced Scorecard*, desenvolvido durante a década de 1990 pelos professores David Norton e Robert Kaplan, consiste em um modelo de avaliação do desempenho empresarial, cujo emprego possibilitou o desenvolvimento de uma poderosa ferramenta de gestão estratégica. A base para elaboração do *Balanced Scorecard* é a definição ou a revisão da estratégia da empresa, que deve considerar os fatores críticos de sucesso para aquele determinado segmento de negócios.

O modelo considera a estratégia já formulada, que será desdobrada em um *scorecard* multidimensional, integrando medidas de desempenho financeiro e outras relacionadas às perspectivas dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, podendo ser adaptado de acordo com a realidade de cada organização (KAPLAN; NORTON, 1992, 1993, 1996, 2000). A Figura 3 é uma representação do modelo.

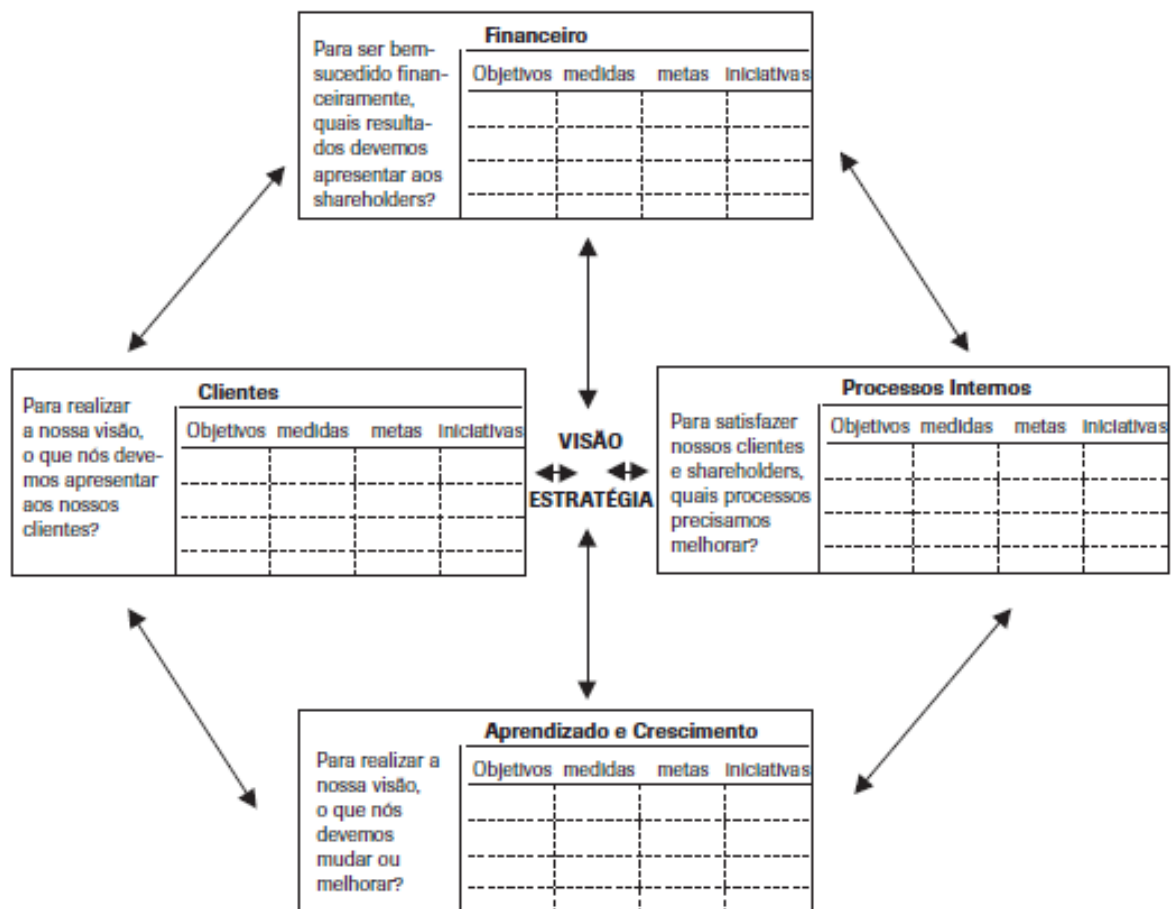


Figura 3: Modelo 2 – *Balanced Scorecard*

Fonte: Prieto, Carvalho e Fischmann, 2009.

Ainda que tenha sido desenvolvido como uma ferramenta com a finalidade de medir o desempenho, o BSC também tem sido estudado como um modelo de alinhamento estratégico (PRIETO; CARVALHO, 2006), considerando que visa a integração entre as áreas e os níveis organizacionais.

Enquanto sistema de alinhamento estratégico, o modelo apoia-se em dois eixos principais, o da comunicação e do controle da estratégia. A proposta do BSC é disseminar o conhecimento a respeito da estratégia por todos os níveis e áreas da organização por meio do mapa estratégico. (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009, p. 323).

Este é o segundo modelo adotado nesta pesquisa. Na sequência, apresenta-se o modelo de Hambrick e Cannella (1989).

2.5.3 Modelo 3 – Hambrick e Cannella

No modelo de Hambrick e Cannella (1989), o alinhamento é visto como um processo gerencial a ser conduzido pelo estrategista. Uma das ideias centrais desses autores é a que a implementação da estratégia começa na formulação. Consideram que um sinal de uma estratégia bem formulada é ser implementável e que separar as fases de formulação e implementação é a raiz para muitas falhas na execução. O modelo envolve três etapas, ilustradas na Figura 4.

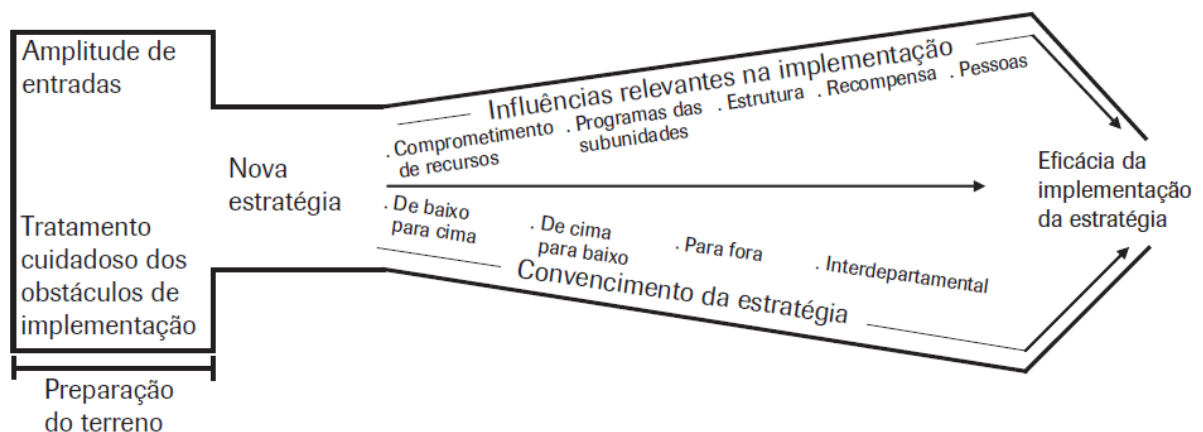


Figura 4: Modelo 3 – Hambrick e Cannella

Fonte: Prieto, Carvalho e Fischmann, 2009.

A primeira é considerada uma “preparação de terreno” para a nova estratégia e inclui ter uma amplitude de entradas para a formulação da estratégia e cuidar dos obstáculos de implementação. A segunda etapa consiste em tratar das influências que são relevantes para a implementação, segundo cinco aspectos:

comprometimento dos recursos, políticas e programas das subunidades, estrutura, recompensas e pessoas. A terceira etapa é o convencimento a respeito da estratégia, envolvendo todos os níveis, dentro e fora da organização.

Por fim, apresenta-se a seguir o modelo *Organizational Fitness Profilling* (OFP).

2.5.4 Modelo 4 – *Organizational Fitness Profilling* (OFP)

Esta ferramenta, desenvolvida por Beer e Eisenstat (1996, 2000), foi primeiramente publicada sob o nome de *Strategic Human Resource Management* (SHRM), em 1996, e, em 2000, assumiu a denominação de *Organizational Fitness Profilling* (OFP). De acordo com os autores, o alinhamento é considerado um processo de mudança que envolve o aprendizado da própria organização a respeito da formulação da estratégia e do realinhamento constante.

O modelo proposto (Figura 5) é o diagnóstico de ajuste organizacional, que visa a identificação de barreiras ao alinhamento, o qual deve ser seguido da elaboração de um plano para eliminar as barreiras encontradas. Quatro questões-chave orientam o diagnóstico: (1) capacidades organizacionais, (2) satisfação dos *stakeholders*, (3) alternativas estratégicas e (4) contexto da organização. Por fim, conclui-se o diagnóstico investigando os aspectos da estrutura organizacional.

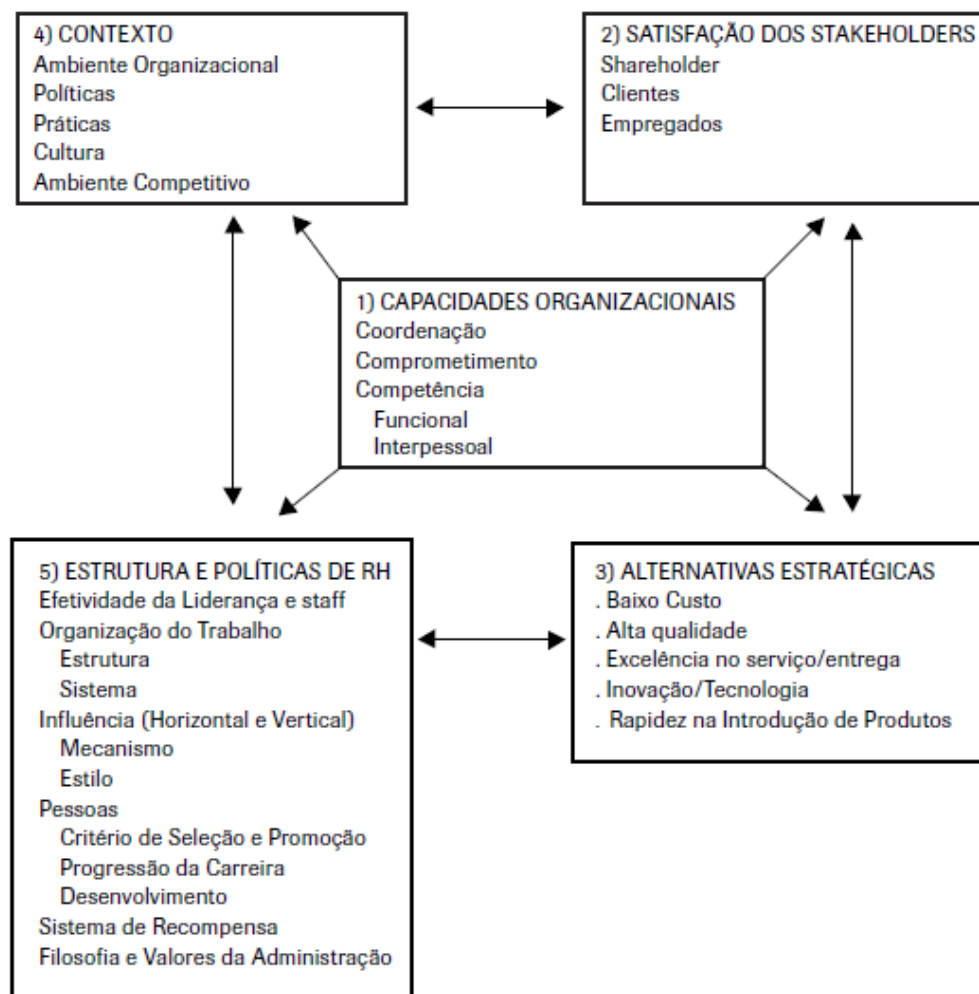


Figura 5: Modelo 4 - *Organizational Fitness Profilling* (OFP)

Fonte: Prieto, Carvalho e Fischmann, 2009.

De acordo com Prieto, Carvalho e Fischmann (2009), estes quatro modelos de alinhamento estratégico interno apresentam diferentes ferramentas, a serem utilizadas de acordo com os objetivos da empresa. Se o intuito é medir o grau de alinhamento interno, o modelo 1 apresenta uma ferramenta com este fim. Por outro lado, se o intuito é fazer o diagnóstico do alinhamento interno, podem ser utilizadas as ferramentas disponibilizadas pelos modelos 1 e 4. Por fim, se o intuito é avaliar a evolução das estratégias em curso, com base no alinhamento interno, os modelos 1 e 2 apresentam sistemas de indicadores com este fim.

Em seguida, é descrita a abordagem metodológica utilizada na condução da pesquisa.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo apresenta os métodos e técnicas que foram utilizados para o alcance dos objetivos propostos no presente estudo. As subseções seguintes apresentam o tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização da organização, participantes do estudo, caracterização do instrumento de pesquisa e descrição dos procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa realizada é de natureza empírica. Seu recorte temporal é transversal, visto que os dados foram coletados em um só momento, tendo sido a coleta realizada por meio da aplicação de um questionário e da consulta de dados secundários da organização selecionada, ambos com tratamento quantitativo.

Em relação à abordagem, consiste em uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória, pois após descrição do referencial teórico, é possível dizer que aborda um tema até então pouco estudado, o alinhamento estratégico interno, visando explorar e conhecer o campo, sem partir de hipóteses prévias. Além disso, descritiva, pois pretende descrever as características de determinado fenômeno, neste caso, o alinhamento estratégico interno em uma empresa júnior da Universidade de Brasília.

3.2 Caracterização da Organização

O campo de pesquisa foi a AD&M Consultoria Empresarial, empresa júnior do curso de Administração da Universidade de Brasília (UnB). A organização foi fundada em 1992 pelos alunos do curso, sendo a primeira empresa júnior do Centro-Oeste brasileiro.

A AD&M possui como missão “Formar profissionais preparados para o mercado que contribuam positivamente para a sociedade, por meio da vivência empresarial e de soluções de consultoria em gestão, gerando valor para os clientes e UnB”. Dessa forma, visa proporcionar a seus membros uma experiência que vincula o aprendizado em sala de aula a uma atuação prática no mercado por meio da prestação de consultoria.

Os serviços de consultoria prestados são direcionados a empresas de pequeno e médio porte do Distrito Federal e entorno. Por ser uma empresa júnior, caracteriza-se como uma organização do terceiro setor da economia, fato que lhe garante vantagem competitiva ao oferecer preços inferiores aos praticados no mercado, o que é possível graças aos seus custos tributários reduzidos e ausência de enfoque econômico-financeiro.

A empresa possui 61 membros efetivos, entre Presidentes, Assessores, Diretores, Líderes de Projeto, Gerentes de Consultoria, Gerentes de Vendas, Analistas de Negócio e Consultores. Vale ressaltar que é uma empresa formada exclusivamente por alunos de graduação em Administração na Universidade de Brasília, que trabalham voluntariamente.

A AD&M realiza projetos de consultoria nas áreas de Finanças, Gestão de Pessoas, Marketing e Organização e Processos. Cada uma dessas especialidades possui ainda uma área responsável pela gestão da própria empresa. As demais áreas da empresa são: Presidência, Escritório de Projetos – responsável por gerenciar todos os projetos de consultoria – e a área de Negócios – responsável pelo diagnóstico organizacional dos clientes e venda dos projetos. Há, ainda, a composição da Diretoria Colegiada, formada pelos Presidentes (Organizacional e Institucional) e Diretores de cada área da empresa, e responsável pela tomada de decisão dentro da organização. O organograma da empresa pode ser visto no Anexo A.

No que tange à sua estratégia, a AD&M utiliza o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de gestão. Essa gestão acontece de forma contínua, sendo o planejamento estratégico da empresa revisado de quatro em quatro anos. A última revisão ocorreu no ano de 2011, quando foi definida a estratégia da organização para os anos de 2011 a 2014.

Utilizando o BSC, a empresa conseguiu desdobrar seu planejamento estratégico para outros níveis e traduzir a estratégia em termos operacionais, definindo objetivos e formulando o seu mapa estratégico, encontrado no Anexo B deste trabalho. A partir desses objetivos, a empresa definiu indicadores estratégicos, que avaliam o progresso da organização rumo à estratégia traçada. Além disso, foram definidas metas para o alcance da estratégia, bem como iniciativas estratégicas para garantir o alcance das mesmas.

A seguir, são descritas a população e a amostra de interesse.

3.3 População e amostra

A população alvo do estudo foi composta pelos 61 membros da AD&M Consultoria Empresarial devidamente vinculados à organização no momento da aplicação do instrumento, isto é, membros efetivos da empresa. A pesquisa abrangeu Presidentes, Assessores, Diretores, Líderes de Projeto, Gerentes de Consultoria, Gerentes de Vendas, Analistas de Negócio e Consultores das quatro áreas funcionais da empresa – Finanças, Gestão de Pessoas, Marketing e Organização e Processos, com exceção dos Trainees, devido ao fato destes ainda estarem tendo um contato inicial com a estratégia da organização.

Dentre essa população, foi adotada uma amostra não probabilística de conveniência (por acessibilidade). O instrumento de pesquisa foi enviado a todos os indivíduos da população de interesse. Para fins de análise, foram considerados válidos os dados de 55 participantes, 90,2% da população total. Destes, 36 (65%) são do sexo feminino e 19 (35%) do sexo masculino, apresentando idade média de 20,7 anos, com desvio-padrão de 1,2 anos.

Foram obtidas respostas de todas as áreas e cargos da empresa, tendo sido o Escritório de Projetos a área mais representativa, com 25% dos respondentes (ver Gráfico 1).

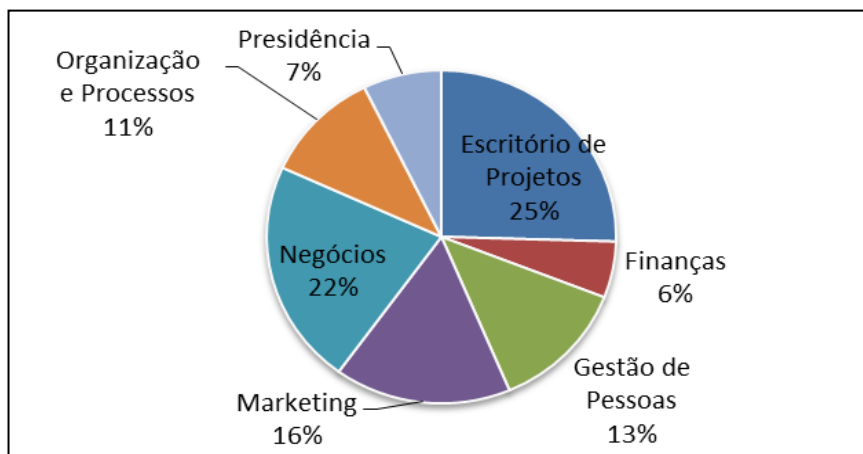


Gráfico 1: Distribuição dos participantes por área da empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos cargos, o mais representativo foi o de Consultor(a), com 21 (38%) dos respondentes (ver Gráfico 2).

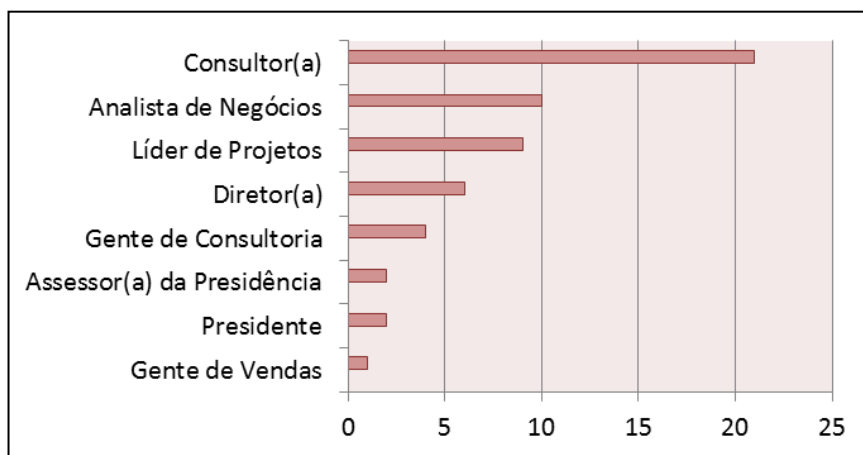


Gráfico 2: Distribuição dos participantes por cargo na empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao tempo de empresa, a maioria dos respondentes trabalha na AD&M há entre 1 e 2 anos, sendo que apenas 4% dos membros estão há mais de 3 anos na Consultoria (ver Gráfico 3).

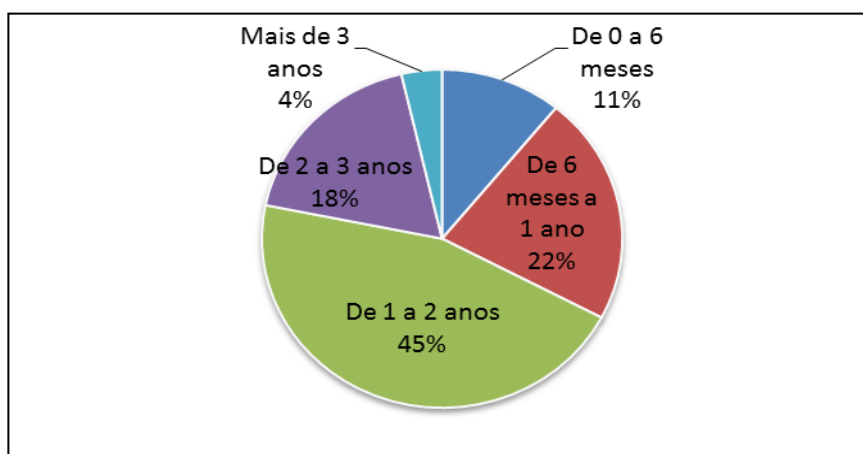


Gráfico 3: Distribuição dos participantes por tempo de trabalho na empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir, são descritos os instrumentos utilizados na pesquisa.

3.4 Instrumento de pesquisa

Com base no levantamento bibliográfico empreendido, foram definidos dois modelos de alinhamento estratégico interno a serem utilizados como indicadores de avaliação da evolução da estratégia em curso na empresa selecionada. O primeiro modelo selecionado foi o *Balanced Scorecard* (BSC), apresentado no referencial teórico deste trabalho, o qual é utilizado como ferramenta de gestão estratégica pela AD&M Consultoria Empresarial.

O BSC possibilita a avaliação da evolução da estratégia da AD&M, uma vez que é possível avaliar o desempenho da empresa no que diz respeito ao alcance de sua estratégia por meio da mensuração dos indicadores estratégicos por ela definidos. Quanto melhores, isto é, quanto mais próximos da meta estipulada pela AD&M forem os resultados dos indicadores, mais bem implementada está a estratégia da empresa e, com isso, melhor está a sua evolução.

Para este modelo, o levantamento dos dados necessários foi feito por meio da consulta de documentos da própria empresa, em especial Relatório de Análise

Estratégica da organização. Nesse caso, portando, foram utilizados dados secundários.

O segundo modelo adotado na pesquisa foi o proposto por Labovitz e Rosansky, em seu livro *The Power of Alignment* (1997), também apresentado no referencial teórico deste trabalho. Este consiste em uma alternativa baseada em dados perceptuais dos próprios trabalhadores. O modelo apresenta a evolução da estratégia em curso na empresa em questão, uma vez que mensura o alinhamento interno da organização e mostra o quão próxima a empresa está do alcance de seu propósito essencial, de sua missão.

Com intuito de medir o grau de alinhamento interno, Labovitz e Rosansky (1997) propõem a ferramenta “Perfil de Diagnóstico de Alinhamento”. Essa ferramenta destina-se a fornecer à organização uma medida perceptual, gráfica e quantitativa do seu alinhamento com referência à estratégia, clientes, pessoas e processos. Consiste em um questionário, cuja versão original encontra-se no Anexo C deste trabalho. A escala é composta por 16 itens, associados a uma escala do tipo Likert de 11 pontos (0 a 10), sendo que 0 = Discordo totalmente e 10 = Concordo totalmente. Somam-se os resultados de cada grupo de 4 questões, sendo 40 a pontuação máxima possível em cada dimensão. Quanto mais próximo de 40 o resultado estiver, mais alinhada a estratégia organizacional estará, de acordo com cada dimensão de análise.

Vale ressaltar que Labovitz e Rosansky (1997), em seu trabalho de consultoria, utilizam uma versão ampliada do questionário em questão. Contudo, mesmo se tratando de uma versão simplificada, os autores incentivam a sua utilização.

Você pode diagnosticar o alinhamento da sua própria organização. [...] A versão simplificada da ferramenta de diagnóstico tem muitos benefícios, como por exemplo, para os respondentes, ela é fácil de entender, pontuar e interpretar. Além disso, é um modo efetivo de revelar problemas de desalinhamento (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997, tradução livre).

É importante ressaltar, também, que não foi encontrada na literatura pesquisada informações sobre a validação psicométrica do instrumento. Este limite da pesquisa será discutido mais adiante. A seguir, apresenta-se o método utilizado para adaptação do instrumento “Perfil de Diagnóstico de Alinhamento”.

3.4.1 Adaptação do instrumento

A ferramenta “Perfil de Diagnóstico de Alinhamento”, proposta por Labovitz e Rosansky (1997), encontra-se, originalmente, no idioma Inglês, tendo sido elaborada nos Estados Unidos. Para que pudesse ser utilizada no presente estudo, passou por um processo de adaptação e validação de face, consistindo em uma etapa de tradução, uma de validação semântica e, por fim, uma validação de conteúdo.

Como mencionam Cassep-Borges, Balbinotti e Teodoro (2010, p. 508), “a utilização de questionários é um aspecto metodológico importante nas pesquisas e, por isso, a sua tradução tem que ocorrer de maneira sistemática”. Para tanto, os autores propõem a elaboração, inicialmente, de uma versão preliminar do instrumento.

Para a construção da primeira versão adaptada do instrumento, foi necessário realizar a tradução do original. O presente estudo utilizou como técnica de tradução a tradução tradicional, que possui procedimento mais simples, de apenas um passo, sendo realizada por apenas duas pessoas fluentes nos dois idiomas (CASSEP-BORGES; BALBINOTTI; TEODORO, 2010). A técnica em questão foi selecionada levando em conta a baixa complexidade do questionário, com apenas 16 afirmativas, e a tradução foi realizada pela própria pesquisadora e seu orientador, atendendo ao requisito necessário.

Uma vez concluída a versão preliminar do instrumento, esta passou por validação semântica com uma pequena amostra da população, com o objetivo de verificar se todos os itens estavam compreensíveis para todos os membros da população à qual o instrumento se destinava (PASQUALI, 1999). Para isso, foram realizadas entrevistas individuais com três membros da AD&M Consultoria Empresarial, abrangendo pessoas com mais e menos tempo de empresa. Durante as entrevistas, o questionário foi apresentado a cada pessoa e a mesma instruída a ler as afirmativas propostas e avaliar sua clareza e adequada compreensão. Feito isso, as devidas alterações no instrumento foram realizadas e, assim, estava consolidada a versão preliminar.

Em seguida, foi realizada a validação do conteúdo da versão preliminar, visando investigar a clareza, a representatividade e a relevância dos itens para o contexto da AD&M. Como proposto por Hoppen, Lapointe e Moreau (1997 apud CASSEP-

BORGES; BALBINOTTI; TEODORO, 2010), a avaliação foi realizada com o apoio de juízes-avaliadores, sendo uma avaliação subjetiva (pessoal e opinativa) que verificou se o teste em questão media o que ele se propunha a medir, pelo critério de conteúdo (VALLERAND, 1989 apud CASSEP-BORGES; BALBINOTTI; TEODORO, 2010).

A validação de conteúdo foi fatorial. A cada juiz-avaliador – três membros da AD&M com conhecimento específico sobre estratégia – foram apresentadas as quatro dimensões do instrumento – estratégia, pessoas, clientes e processos –, e os mesmos receberam uma lista com as 16 afirmativas do questionário embaralhadas aleatoriamente, sendo instruídos a avaliá-las e assinalar a dimensão com a qual, em sua opinião, o item se relacionava. O item foi considerado válido quando obteve concordância por parte da maioria dos juízes.

Concluídas as três etapas, estava adaptado o instrumento. O questionário final aplicado na organização, que pode ser visto no Apêndice A deste trabalho, foi constituído de três partes principais (PASQUALI, 1999): (a) instruções, (b) itens e escala para julgamento e (c) variáveis demográficas e psicográficas para caracterização do perfil da amostra.

- (a) As instruções visam estabelecer o contato inicial com o respondente em potencial e assegurar sua cooperação. O participante foi informado sobre: o objetivo da coleta de dados, os procedimentos de resposta ao instrumento, a voluntariedade em participar, a confidencialidade das respostas e a posterior divulgação dos resultados obtidos;
- (b) Os itens foram extraídos da versão adaptada do instrumento Perfil de Diagnóstico de Alinhamento. Estes foram associados a uma escala do tipo Likert de 11 pontos de concordância (0 a 10), onde 0 = discordo totalmente e 10 = concordo totalmente;
- (c) Ao final do questionário, o respondente foi solicitado a informar: idade, gênero, tempo de trabalho na organização, o cargo que assume e a área da qual faz parte na organização.

São descritos, a seguir, os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.5 Procedimentos de coleta e análise de dados

O presente estudo utilizou duas formas quantitativas de coleta de dados. A primeira etapa da coleta consistiu na consulta de documentos internos da AD&M Consultoria Empresarial. A busca focou em documentos que dizem respeito aos objetivos e indicadores estratégicos da empresa, em especial o Relatório de Análise Estratégica.

Com base nessa busca, levantou-se todos os indicadores estratégicos do BSC da AD&M, bem como o seus resultados mais recentes. Esses resultados indicam o nível de sucesso no alcance de cada objetivo estratégico da empresa. Dessa forma, foi possível avaliar o nível de implementação da estratégia da consultoria e, com isso, a evolução da mesma.

Enquanto isso, aplicou-se o questionário referente ao Perfil de Diagnóstico de Alinhamento. A aplicação se deu por meio de formulário auto administrado, enviado via e-mail aos membros da AD&M, por meio do e-mail institucional da empresa. Foi elaborado utilizando a ferramenta Google Docs e aceitou respostas durante o período de uma semana, no mês de novembro de 2012.

O tratamento dos dados foi realizado com auxílio do programa Microsoft Excel, versão 2010, com o qual foram geradas estatísticas descritivas como média, mediana, desvio-padrão, mínimo e máximo, além de gráficos de frequência. A partir das médias das respostas obtidas, foi possível preencher o esqueleto de alinhamento da AD&M – ver Figura 6 – e elaborar um gráfico radar, representativo do grau de alinhamento da organização em relação ao seu propósito essencial.

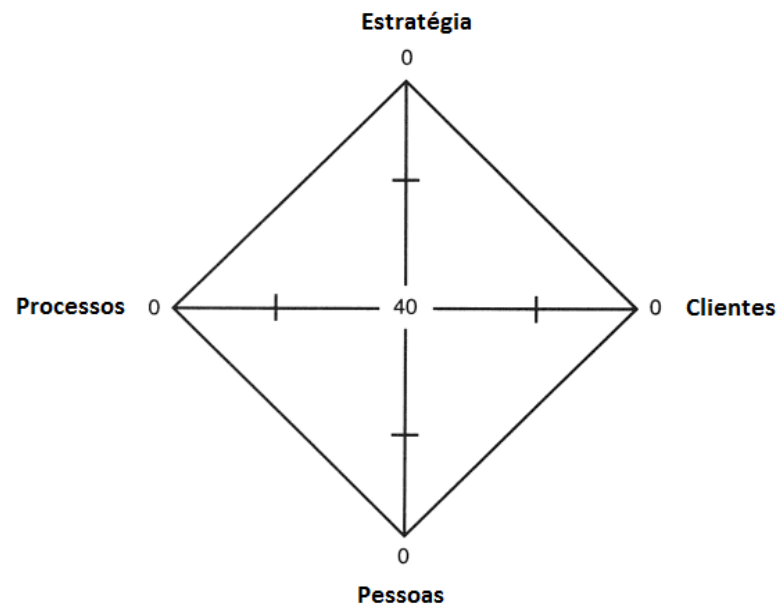


Figura 6: Perfil de Diagnóstico de Alinhamento – Esqueleto de alinhamento

Fonte: Adaptado de Labovitz e Rosansky (1997).

Em seguida, são apresentados os resultados e discussão da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta e discute os resultados obtidos na pesquisa. De início, são descritos, em separado, os resultados dos dois modelos de alinhamento estratégico interno utilizados no estudo. Na sequência, são feitas algumas considerações a respeito destes resultados em conjunto.

4.1 *Balanced Scorecard* (BSC)

A partir da consulta de documentos da AD&M Consultoria Empresarial, foi possível compreender melhor a estratégia da organização, que utiliza como ferramenta de gestão estratégica o *Balanced Scorecard* (BSC). A empresa possui, ao todo, onze objetivos estratégicos, que são declarações de ação que esclarecem como a empresa implementará sua estratégia. A representação destes objetivos, mostrando suas relações de causa e efeito, e separados por suas perspectivas – Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Financeira, Clientes e Membros – forma o mapa estratégico da organização (Anexo B), que define, de forma objetiva, o caminho a ser trilhado para o alcance da estratégia.

Uma vez formulado o mapa estratégico da AD&M, foram definidos indicadores estratégicos, com o intuito de conduzir a organização a um comportamento desejado e direcioná-la rumo à estratégia traçada, bem como avaliar o progresso da empresa nesse caminho. Isto feito, foram então definidas metas, com o objetivo de ditar o ritmo da organização, estabelecer e comunicar o nível de desempenho esperado da mesma. Por fim, foram traçadas iniciativas estratégicas para suprir a lacuna existente entre o desempenho atual e o desempenho desejado pela empresa.

Desde 2011, recursos internos vêm sendo mobilizados para implementar a estratégia da AD&M, reformulada em 2010. Ao final de 2012, foi elaborado um Relatório de Análise Estratégica, apresentando o desempenho dos indicadores estratégicos da organização. A partir desse relatório, foi possível avaliar se a empresa alcançou ou não seus objetivos estratégicos, e concluir como está o nível de implementação e a evolução da estratégia da organização.

Para seus 11 objetivos estratégicos, a AD&M possui, ao todo, 18 indicadores, sendo que cada objetivo possui ao menos um indicador. O Relatório de Análise Estratégica avalia cada um desses indicadores de forma quantitativa, de acordo com as metas estipuladas pela empresa. Feitas essas avaliações, o relatório classifica cada desempenho como “Satisfatório”, “Mediano” ou “Ruim”, classificação esta feita levando em conta o quão distante o indicador está de alcançar a sua meta, de acordo com uma análise subjetiva feita pelos membros da Diretoria Colegiada da organização. A Tabela 1 apresenta cada indicador e sua avaliação.

Tabela 1: Desempenho dos indicadores estratégicos da AD&M com base no BSC

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO	DESEMPENHO	
PERSPECTIVA MEMBROS			
1. Ter membros formados ingressando em boas posições no mercado	Ingresso de membros formados em boas posições	66,7%	Mediano
PERSPECTIVA FINANCEIRA			
2. Aumentar o investimento em formação de qualidade	Aumento do investimento em formação	R\$ 6.766,44	Ruim
PERSPECTIVA CLIENTES			
3. Fechar projetos que capacitem e sejam lucrativos	Fechamento de projetos capacitantes e lucrativos	72,5%	Mediano
4. Solucionar os problemas dos clientes	Efetividade na resolução do problema	87,5%	Ruim
PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS			
5. Fornecer meios melhores e mais rápidos de formação	Tempo do Ciclo de Formação	Não mensurado (1)	Mediano
6. Dispor de mecanismos de suporte à entrada no mercado	Impacto dos mecanismos de suporte à entrada no mercado	Não mensurado (2)	Não mensurado (2)
7. Assegurar a excelência no modelo de consultoria	Continuidade das Soluções de Consultoria	45%	Ruim
	Efetividade do Diagnóstico	77,5%	

	Qualidade da Execução dos Projetos	100%	
	Excelência na Implantação	30%	
8. Aprimorar a captação de clientes alinhados	Alinhamento dos clientes captados	Não mensurado (1)	Ruim
	Alinhamento dos clientes captados	13	
	Alinhamento dos clientes captados (3)	11,4%	
PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
9. Ter cultura alinhada à estratégia	Alinhamento da cultura à estratégia	1,21	Mediano
10. Garantir a continuidade e a utilização do conhecimento	Utilização do conhecimento	Ruim (4)	Ruim
	Formalização e Armazenagem do Conhecimento	Média (4)	
	Disponibilização do Conhecimento	Média (4)	
11. Proporcionar clima organizacional adequado	Adequação do clima organizacional	72,7%	Mediano

Fonte: Relatório de Análise Estratégica da AD&M.

(1) O indicador não foi mensurado, devido à ausência de uma meta estipulada.

(2) O indicador não foi mensurado, devido ao fato de a AD&M ainda não disponibilizar mecanismos formais de suporte à entrada no mercado.

(3) O indicador possui a mesma denominação do anterior, contudo a fórmula para mensuração de cada um é diferente.

(4) Indicador avaliado apenas qualitativamente, de acordo com critérios subjetivos estabelecidos pela Diretoria Colegiada da AD&M.

Como é possível observar, após dois anos desde a formulação de sua nova estratégia, a AD&M ainda não conseguiu atingir desempenho “Satisfatório”, ou seja, igual ou próximo à meta estabelecida, em nenhum dos indicadores, o que mostra que a empresa ainda não alcançou plenamente nenhum de seus objetivos

estratégicos. No total, 5 indicadores apresentam desempenho “Mediano”, 5 apresentam desempenho “Ruim” e um deles não foi mensurado, o que leva a conclusão de que o desempenho geral está entre mediano e ruim.

Levando em consideração que uma estratégia bem implementada envolve o alcance de todos os objetivos estratégicos traçados, com base na análise do BSC da AD&M é possível dizer que a empresa ainda não conseguiu implementar com sucesso sua estratégia. Assim, é possível dizer que não houve uma evolução considerável da estratégia em curso na organização, que, apesar de bem planejada, ainda não conseguiu sair completamente do papel para a execução.

Contudo, em 2012, a AD&M concluiu apenas o segundo dos quatro anos que possui para concretização de sua estratégia 2011-2014. Dessa forma, os resultados não apontam fracasso, mas sim pontos de atenção, tendo em vista o tempo restante para o encerramento do ciclo estratégico da empresa. Sabendo ser a estratégia um processo cíclico, no sentido de que é continuamente avaliada e revisada a maneira como está sendo conduzida, os resultados dos indicadores são insumos importantes para que a empresa possa realizar os ajustes necessários e dar sequência a implementação de sua estratégia.

A seguir, serão apresentados e discutidos os resultados relativos ao modelo de Labovitz e Rosansky (1997).

4.2 Labovitz e Rosansky

Finalizada a aplicação do questionário “Perfil de Diagnóstico de Alinhamento da AD&M” (Apêndice A), foi possível avaliar, de acordo com a percepção dos membros, o nível de alinhamento interno da organização. O Gráfico 4 representa o grau de alinhamento da AD&M em relação ao seu propósito essencial, à sua missão.

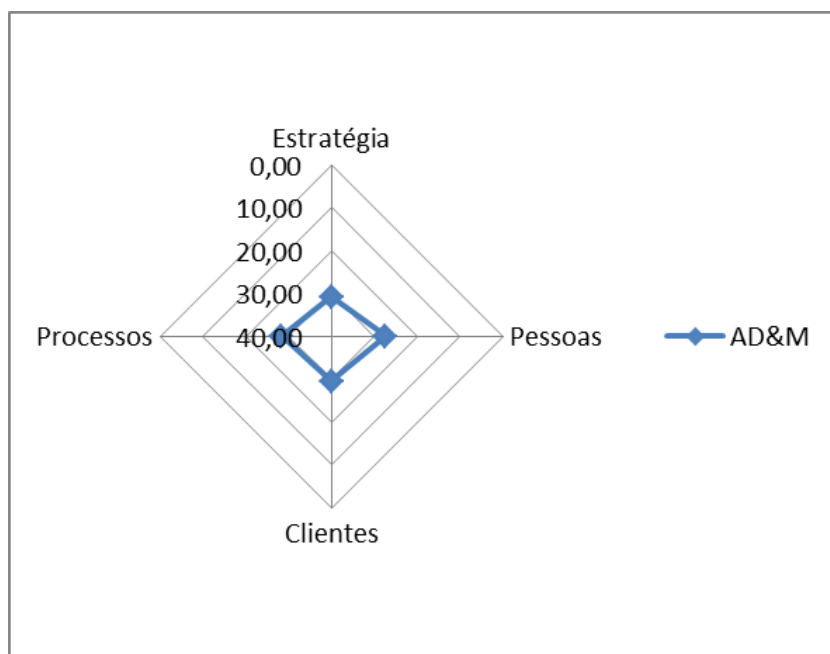


Gráfico 4: Diagnóstico de Alinhamento da AD&M

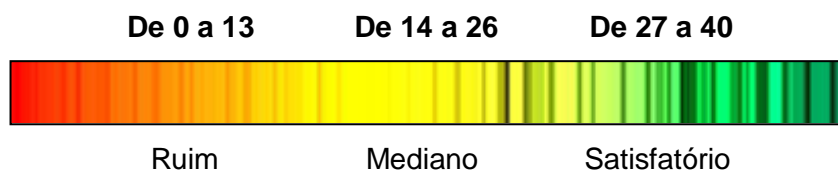
Fonte: Dados da pesquisa.

No esqueleto de alinhamento, assinalou-se, no respectivo eixo, o total de pontos obtido. Essa pontuação foi calculada a partir da soma das médias das respostas referentes a cada grupo de quatro afirmativas que compõem as distintas dimensões. Dessa forma, obteve-se a seguinte pontuação:

- Estratégia: 30,78;
- Pessoas: 27,42;
- Clientes: 29,55;
- Processos: 28,38.

Em seguida, conectaram-se os pontos, gerando o gráfico radar apresentado.

Nesse Gráfico, quanto mais próximo do centro e da pontuação máxima (40 pontos), maior o grau de alinhamento da empresa. Contudo, a ferramenta de Labovitz e Rosansky (1997) não estabelece uma escala padrão para mensurar o grau de alinhamento. Sendo assim, para efeitos de análise desta pesquisa, foi estabelecida a seguinte escala:



Isto posto, pôde-se concluir que, de acordo com o modelo em questão, levando em conta a percepção dos membros da empresa, a AD&M está com um nível de alinhamento interno “Satisfatório” em todas as quatro dimensões. As pontuações encontram-se próximas ao propósito essencial, o que mostra que os quatro elementos da organização – Estratégia, Pessoas, Clientes e Processos – estão alinhados e seguindo na mesma direção ao mesmo tempo. Dessa forma, é possível dizer que houve uma boa evolução da estratégia em curso na AD&M e, portanto, que ela está sendo bem implementada, demonstrando potencial futuro para seu sucesso pleno.

Pode-se dizer ainda que a estratégia da AD&M está alinhada verticalmente – Estratégia e Pessoas – e horizontalmente – Clientes e Processos. O alinhamento vertical indica a efetiva concretização da estratégia de negócios da empresa por parte de seus membros. Enquanto isso, o alinhamento horizontal indica que há compreensão das necessidades dos clientes da organização e que os seus processos são capazes de entregar o que o cliente necessita.

De forma geral, na percepção dos participantes do estudo, quanto:

- À Estratégia: os diversos membros, de todos os níveis da organização, compartilham e compreendem a visão estratégica enquanto propósito a ser seguido;
- Às Pessoas: são definidas as competências necessárias para que elas alcancem o propósito da estratégia;
- Aos Clientes: suas necessidades têm relação com a elaboração da estratégia e com a estruturação dos processos-chave da empresa;
- Aos Processos: as ações essenciais para o alcance do propósito da estratégia são distinguidas das demais, controladas e constantemente aperfeiçoadas.

A seguir, são feitas algumas considerações quanto aos resultados dos dois modelos.

4.3 Considerações

Tendo em vista os resultados dos dois modelos distintos de alinhamento estratégico interno, é possível perceber que eles respondem de forma diferente ao questionamento inicial proposto nesta pesquisa, qual seja “A empresa está tendo sucesso na implementação de sua estratégia?”. O primeiro modelo, *Balanced Scorecard* (BSC), aponta que a estratégia da AD&M está implementada em nível entre mediano e ruim, enquanto o modelo de Labovitz e Rosansky (1997) mostra que a estratégia está implementada em nível satisfatório.

Os resultados respondem também ao segundo questionamento desta pesquisa, que pergunta se “Ao avaliar a evolução da estratégia da empresa com base em dois modelos distintos de alinhamento estratégico interno, encontra-se alguma diferença e/ou similaridade nos resultados?”. Pode-se dizer, em resposta, que foram encontradas diferenças.

Essa situação aponta que a percepção dos membros da AD&M quanto à evolução da estratégia da empresa diverge do apresentado pelos indicadores do BSC. Isso mostra que, apesar dos dois modelos utilizados no presente estudo permitirem avaliar a evolução da estratégia em curso em uma organização, deve-se ter cuidado e atenção ao aplicá-los, pois eles podem apresentar resultados distintos.

Contudo, apesar dos resultados distintos, os dois modelos não precisam, necessariamente, ser excludentes. Levando em consideração que cada modelo utiliza um método distinto para avaliar a evolução da estratégia em uma organização, um analisando indicadores e metas, outro coletando a percepção dos trabalhadores, eles podem ser utilizados em conjunto, de forma complementar, fornecendo um maior número de informações e proporcionando uma análise mais completa sobre a evolução da estratégia.

No caso da AD&M, se os resultados dos dois modelos forem analisados separadamente, as conclusões podem apontar uma estratégia completamente falha, ou então muito bem sucedida. Contudo, ao analisar os resultados de maneira complementar, as conclusões são outras.

Sabendo que a organização está apenas no meio do ciclo de implementação de sua estratégia, que será concluído ao final de 2014, não é possível afirmar que a

empresa não a alcançará. Os resultados apontam o cenário atual da organização, que, apesar de apresentar um desempenho não tão positivo no que diz respeito ao BSC, mostra que seus membros acreditam que os recursos internos da empresa estão mobilizados, de forma efetiva, para a implementação da estratégia. Sendo assim, é possível esperar que, com os recursos devidamente mobilizados, a estratégia da AD&M seja alcançada nos próximos anos.

Com base nessa constatação, pode-se sugerir que, enquanto o BSC é baseado em resultados finalísticos alcançados até o momento, dentro de uma perspectiva de resultado, o modelo de Labovitz e Rosansky é baseado na percepção dos trabalhadores sobre o quanto os recursos organizacionais de apoio estão mobilizados em torno da estratégia, dentro de uma perspectiva de processo. Nesse sentido, é possível dizer que, apesar de os resultados do BSC não serem satisfatórios até o momento, eles possuem forte potencial de sucesso no futuro, dada a sólida mobilização de recursos estratégicos revelada pela percepção dos membros da empresa.

Por fim, é importante que ambos os modelos sejam utilizados como forma de gerenciar as atividades de implementação e a evolução da estratégia em curso na organização. Os resultados encontrados servem de importante insumo para que a organização tome as devidas providências no sentido de equiparar a percepção de seus membros com os resultados já alcançados e ainda vindouros, no sentido de garantir o alinhamento interno da organização e um efetivo alcance de sua estratégia.

A seguir, são discutidas as principais conclusões desta pesquisa, assim como suas limitações e recomendações para estudos futuros.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A implementação da estratégia é um assunto de extrema importância para organizações que buscam tirar do papel e alcançar o sucesso de seu planejamento estratégico. Embora haja ainda pouco conhecimento sobre como gerenciar e controlar as diversas atividades de implementação, é possível encontrar na literatura alguns modelos de alinhamento estratégico interno, que têm como finalidade assegurar que as atividades necessárias à implementação sejam ordenadas de maneira lógica e integradas, levando ao sucesso na atividade de execução.

Este estudo apresentou em seu referencial teórico quatro diferentes modelos de alinhamento estratégico interno encontrados na literatura, definindo dois deles a serem utilizados para avaliar a evolução da estratégia em curso em uma empresa júnior de consultoria em gestão, localizada na Universidade de Brasília. Com base nos dois modelos escolhidos, foi possível descrever a evolução da estratégia da empresa, discutindo, ao final, os resultados encontrados. Dessa forma, pode-se dizer que o estudo atingiu plenamente seu objetivo geral, a saber, discutir a evolução da estratégia em curso em uma empresa júnior da Universidade de Brasília, com base em dois modelos distintos de alinhamento estratégico interno.

De modo geral, os resultados apresentados neste trabalho podem ser considerados satisfatórios. Os dados secundários obtidos por meio da consulta de documentos da empresa selecionada permitiram a compreensão de sua estratégia, ao mesmo tempo em que forneceram informações suficientes a respeito de seus indicadores estratégicos. Enquanto isso, a participação de 90% dos membros da empresa durante a aplicação do questionário proporcionou uma visão fiel da percepção dos membros quanto à estratégia da organização. Dessa forma, foi possível descrever a evolução da estratégia da consultoria de acordo com os dois modelos selecionados, tanto o *Balanced Scorecard* (BSC), quando o modelo de Labovitz e Rosansky.

Os resultados encontrados foram divergentes de um modelo para outro, apontando nível de implementação entre mediano e ruim no caso do BSC, e nível satisfatório no caso de Labovitz e Rosansky. Apesar da divergência, os modelos não devem ser considerados excludentes, mas sim trabalhados de forma complementar (o BSC enquanto resultado e o modelo de Labovitz e Rosansky como processo), e os

resultados servem de importante *feedback* aos gestores da empresa quanto à implementação de sua estratégia, mostrando, inclusive, que a percepção dos membros da organização vai de encontro ao que aponta o BSC, o qual é utilizado como ferramenta de gestão estratégica da organização.

Como limitações, faz-se uma ressalva quanto ao questionário aplicado, visto ainda não terem sido encontradas evidências publicadas sobre sua validade. Verifica-se, também, a ausência de uma medida padronizada estabelecida entre o BSC e o modelo proposto por Labovitz e Rosansky, para comparar equitativamente os resultados dos modelos. Ainda, como o recorte transversal da pesquisa permite a visualização apenas do momento atual da empresa, não é possível avaliar se o alinhamento interno será de fato alcançado, ou não, ao final do ciclo de implementação da estratégia da organização.

Como sugestão para aprimoramento do estudo, propõe-se a realização de uma nova adaptação do instrumento “Perfil de Diagnóstico de Alinhamento”, utilizando a técnica de tradução reversa e o cálculo do coeficiente de validade de conteúdo, que não foram utilizados devido ao tempo disponível; nesse sentido, sugere-se também a aplicação do instrumento em amostras que permitam sua validação estatística exploratória e confirmatória. Sugere-se também a aplicação dos outros dois modelos de alinhamento estratégico interno, como forma de complementar os resultados e ampliar a discussão, verificando se há novas diferenças ou semelhanças entre os resultados obtidos. Ainda, seria interessante a replicação do estudo na mesma empresa, ao final do ciclo de implementação de sua estratégia, com o intuito de comparar os resultados dos diferentes momentos.

Finalmente, espera-se que o estudo contribua para a construção do conhecimento na área, acrescentando conteúdo sobre o assunto e, especialmente, mostrando uma aplicação prática do mesmo. Espera-se, também, que auxilie empresas que buscam o sucesso de suas estratégias, mostrando a elas, cada vez mais, a importância da implementação, e as ferramentas que podem ajuda-las no processo.

REFERÊNCIAS

BEER, M.; EISENSTADT, R. A. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**. Summer, 2000.

BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 43, n. 4, 2003, p. 48-62.

CASSEP-BORGES, V.; BALBINOTTI, M. A. A.; TEODORO, M. L. M. Tradução e validação de conteúdo: uma proposta para adaptação de instrumentos. In: PASQUALI, L. (Org.). **Instrumentação Psicológica: Fundamentos e Práticas**. Porto Alegre: Artmed, 2010, p. 506-520.

GALAS, E. S.; FORTE, S. H. A. C. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no BSC: estudo de caso em uma instituição pública. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 6, n. 2, 2005, p. 87-111.

HAMBRICK, D. C.; CANNELLA JR., A. A. Strategy implementation as substance and selling. **The Academy of Management Executive**, v. 3, n. 4, p. 278-285, 1989.
Disponível em:
<<http://www.jstor.org/discover/10.2307/4164915?uid=3737664&uid=2134&uid=4575151267&uid=4575151257&uid=2&uid=70&uid=3&uid=60&sid=21101226829861>>.
Acesso em: set. 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**. Jan/Feb, 1992.

_____. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**. Sep/Oct, 1993.

_____. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**. Jan/Feb, 1996.

_____. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**. Sep/Oct, 2000.

LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The power of alignment**: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things. EUA: John Wiley e Sons, 1997.

LUECKE, R. **Estratégia**: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio. Consultoria de David J. Collis; tradução Rytá Magalhães Vinagre. Rio de Janeiro: Record, 2009. (Harvard Business Essentials)

MAES, R.; RIJSENBRIJ, D.; TRUIJENS, O.; GOEDVOLK, H. Redefining business – IT alignment through a unified framework. Universiteit van Amsterdam, **PrimaVera Working Paper**. June, 2000.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**. Jan/Feb, 1994.

MUSSI, F. B.; COSTA, R. S. Alinhamento estratégico e os entraves presentes no processo de implantação de um modelo estratégico: duas evidências empíricas. **Revista Eletrônica de Administração do Centro do Paraná**, v. 1, n. 1, 2011, p. 4-20.

NOHRIA, N.; JOYCE, W.; ROBERSON, B. What really works. **Harvard Business Review**. July, 2003.

PASQUALI, L. **Instrumentos psicológicos**: Manual prático de elaboração. Brasília: LabPAM/IBAPP, 1999.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**. Mar/Apr, 1979.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. C. Diagnóstico de alinhamento estratégico: estudo de múltiplos casos. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24, 2004. Florianópolis, 2004. **Anais ENEGEP**, 2004b.

_____. Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30, 2006. Salvador, 2006. **Anais ANPAD**, 2006.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Revista Produção**, v. 9, n. 2, 2009, p. 317-331.

PRIETO, V. C. **Impacto do alinhamento da estratégia de negócios sobre o desempenho**. São Paulo: 2011. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, 2000, p. 20-37.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. Exploring the Concept of “Fit” in Strategic Management. **The Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, 1984, p. 513-525.

Disponível em:

<<http://www.jstor.org/discover/10.2307/258291?uid=3737664&uid=2134&uid=4575151267&uid=4575151257&uid=2&uid=70&uid=3&uid=60&sid=21101226829861>>.

Acesso em: set. 2012.

Pessoas

Na AD&M, são coletadas com os membros informações sobre o bom ou mal andamento das atividades da organização. *

[illegible]

Na AD&M, minha área ou equipe de trabalho é reconhecida e/ou recompensada pelo seu desempenho em grupo. *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente Concorde totalmente

Na AD&M, os grupos de trabalho cooperam para alcançar a satisfação dos clientes. *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discreto totalmente ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● Concreto totalmente

Quando há mudança nos processos de trabalho da AD&M, o impacto na satisfação dos membros é medido. *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente Concorde totalmente

Cientes (externos)

Para cada serviço que a AD&M oferece, há uma priorização daquilo que os clientes buscam e necessitam. *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente ○○○○ Concordo totalmente

A AD&M disponibiliza para seus membros informações sobre as reclamações dos clientes.*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente Concorde totalmente

Na AD&M, as estratégias são revistas periodicamente para assegurar a satisfação dos clientes. *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente Concorde totalmente

Na AD&M, os processos são revistos periodicamente para assegurar a satisfação dos clientes.*

[illegible]

Processos

Na AD&M, Diretores e Líderes se preocupam tanto com a forma como o trabalho é feito, quanto com os resultados. *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente Concorde totalmente

Na AD&M, os processos de trabalho são revisados periodicamente para verificar se estão funcionando bem. *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● Concordo totalmente

Na AD&M, quando algo sai errado, procura-se corrigir as causas, para que o problema não ocorra novamente. *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Concorro totalmente

Na AD&M, os processos são revistos periodicamente para assegurar que eles contribuam com o alcance dos objetivos estratégicos da organização. *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● Concordo totalmente

Variáveis profissionais

Em que área da AD&M você trabalha atualmente? *

- ☐ Presidência
- ☐ Escritório de Projetos
- ☐ Negócios
- ☐ Gestão de Pessoas
- ☐ Finanças
- ☐ Organização e Processos
- ☐ Marketing

Qual cargo você ocupa na AD&M atualmente? *

- ☐ Presidente
- ☐ Assessor(a) da Presidência
- ☐ Diretor(a)
- ☐ Líder de Projetos
- ☐ Gente de Consultoria
- ☐ Consultor(a)

A quanto tempo você está na AD&M? *

Após efetivação

- ☐ De 0 a 6 meses
- ☐ De 6 meses a 1 ano
- ☐ De 1 a 2 anos
- ☐ De 2 a 3 anos
- ☐ Mais de 3 anos

Gênero *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

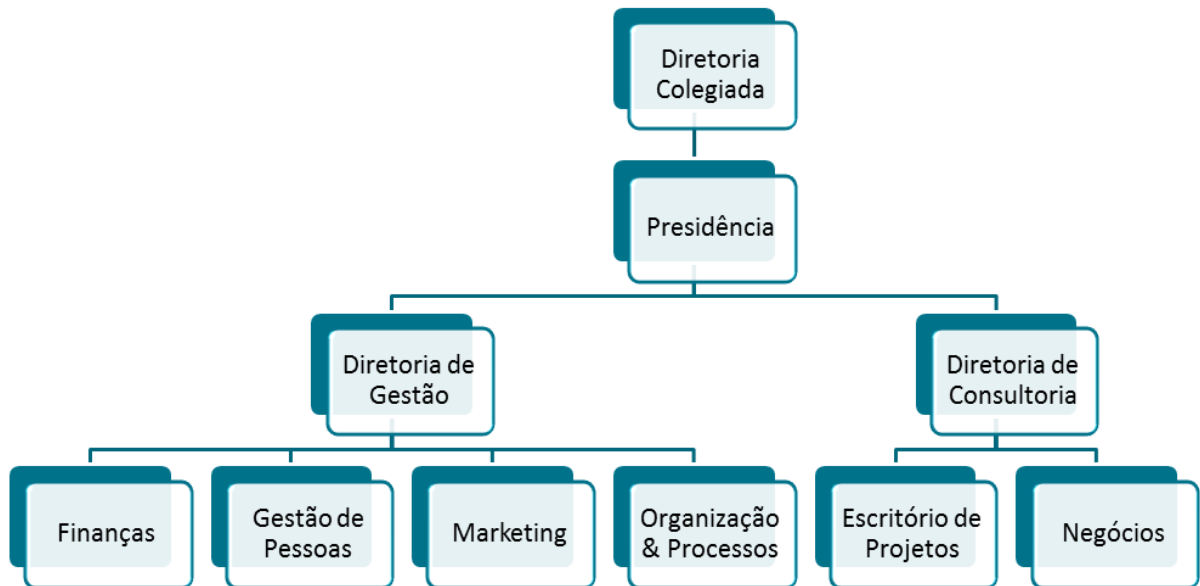
Qual a sua idade? *

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

ANEXOS

Anexo A – Organograma da AD&M Consultoria Empresarial

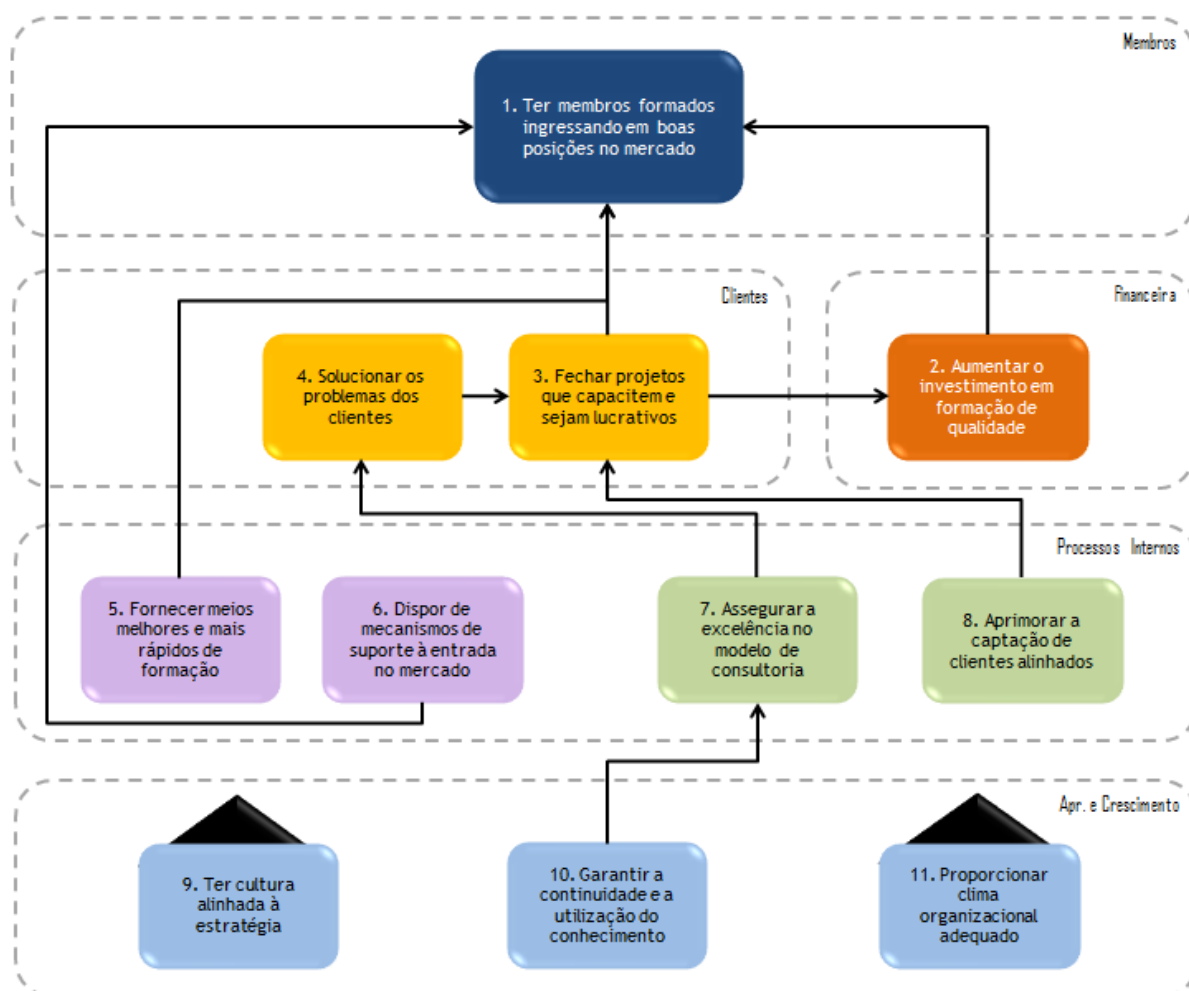


Fonte: Dados internos da AD&M.

Anexo B – Mapa Estratégico da AD&M Consultoria Empresarial

AD&M mapa estratégico

consultoria empresarial



Fonte: Dados internos da AD&M.

Anexo C – Questionário original “Perfil de Diagnóstico de Alinhamento”

Strategy	Strongly disagree	Strongly agree	People	Strongly disagree	Strongly agree
Organizational strategies are clearly communicated to me.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Our organization collects information from employees about how well things work.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Organizational strategies guide the identification of skills and knowledge I need to have.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		My work unit or team is rewarded for our performance as a team.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
People here are willing to change when new organizational strategies require it.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Groups within the organization cooperate to achieve customer satisfaction.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Our senior managers agree on the organizational strategy.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		When processes are changed, the impact on employee satisfaction is measured.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Total	<input style="width: 30px;" type="text"/>		Total	<input style="width: 30px;" type="text"/>	
Customers			Processes		
For each service our organization provides, there is an agreed-upon, prioritized list of what customers care about.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Our managers care about <i>how</i> work gets done as well as about the results.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
People in this organization are provided with useful information about customer complaints.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		We review our work processes regularly to see how well they are functioning.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Strategies are periodically reviewed to ensure the satisfaction of critical customer needs.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		When something goes wrong, we correct the underlying reasons so that the problem will not happen again.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Processes are reviewed regularly to ensure that they contribute to the attainment of customer satisfaction.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Processes are reviewed to ensure they contribute to the achievement of strategic goals.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Total	<input style="width: 30px;" type="text"/>		Total	<input style="width: 30px;" type="text"/>	

Fonte: Labovitz e Rosansky, 1997.